

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



RingByName: Llamando a Latinoamérica

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Bibiana Graciela Ramsay Aniceto

Alfonso Abelardo Basas Elguera

Christian Gabriel Bazan Torres

Baldo Antonio Zimic Padilla

Asesor: Kelly Rojas Valdez

Santiago de Surco, Agosto de 2018

Resumen Ejecutivo

RingByName es un caso real de una empresa de Tecnología de Comunicaciones Norteamericana que luego de quince años enfrenta el reto proveniente de los cambios en la industria y territorio de operación original que les obliga a evaluar una estrategia de rediseñar su producto y considerar una expansión territorial que le permita aumentar su rentabilidad a la vez de expandirse hacia mercados internacionales.

Le empresa en estudio; Inphonex inició operaciones en un contexto del cambio tecnológico de la industria de Comunicaciones hacia VoIP brindando servicios al mayoreo a empresas proveedoras de soluciones de comunicación que a su vez revendían dichos servicios a consumidores finales.

Luego de la evolución del mercado Inphonex decide crear un producto que le permita innovar utilizando la nueva tendencia de Comunicaciones Unificadas como Servicio (UCaaS) y llegar con una oferta integrada eficiente, de alto valor y con capacidad de ser adquirida, instalada y utilizada directamente por las Pequeñas y Medianas Empresas.

El caso transcurre alrededor de la mente del CEO de la empresa el cual tiene la responsabilidad de analizar la evolución de la industria desde una perspectiva de pionero, creador de servicios y líder de la compañía; en un contexto en el que por un lado cuenta con las limitantes de una industria con información de mercado escasa pero por otro cuenta como empresa con diferenciadores por competencias en desarrollo y prestación de tecnologías de servicios los cuales pueden ser transferidas a nuevos mercados y territorios a raves de la Internet y las plataformas de comercio electrónico lo cual podría permitir una expansión.

RingByName es precisamente el producto que diseñó Inphonex para capturar la oportunidad generada por evolución en su industria: una solución que toma las funciones más importantes de comunicaciones unificadas para las PYMES (telefonía, mensajería interna, llamadas en conferencia, etc.) con servicios adicionales de gestión como CRM y almacenamiento ilimitado de documentos en la nube y un sistema de supervisión de actividades de empleados en un solo servicio. Todo esto en una sola aplicación disponible desde cualquier lugar y desde medios fijos (computadoras) o móviles (teléfonos), listo para usar, que elimina las necesidades de entrenamientos y configuración. Tal como lo manifiesta Inphonex: RingByName es una solución llave en mano para las necesidades clave de las empresas pequeñas y medianas.

Abstract

RingByName is a real case of a U.S. telecommunication company that after fifteen years of operation faces the need to evolve in order to adapt and leverage on changes in the industry and their current territory. This shift requires them to evaluate a strategy of redesigning their product and also consider an expansion in order to increase profitability while tapping into international markets.

The company under study; Inphonex originally started operations in a moment when the communications industry started moving into VoIP. They launched operations as a provider of wholesale VoIP services to companies that resold these services to final consumers.

After witnessing the Telecommunications Industry trend towards Unified Communications as a service (UCaaS) Inphonex decided to create a product that allowed them to leverage on the new shift by adding other key services to their original offer in an efficient integrated offer with a highly perceived value, ease of use and reachable most importantly that could be acquired and implemented directly by small and medium-sized companies.

The case gravitates around the mind of the company's CEO who has the responsibility to analyze the evolution of the industry from the perspective of a being a technology pioneer, service designer and leader of the company; in a context where in one hand he has to deal with the challenge of limited availability of industry research but in the other hand knowing his company has key strengths generated by their competence in technology service development that can be easily transferable to other territories by using the Internet and E-commerce platforms. This can allow a quick expansion.

RingByName is precisely the product Inphonex designed to capture the opportunity generated by the evolution its industry: a solution that takes the most important functions of unified communications for SMEs (telephony, internal messaging, Conference calls, etc.) with additional critical services such as CRM and unlimited cloud document storage and an employee activity monitoring system in one service. All this in a single application that's available anytime and from anywhere (either computers or smartphones), is ready to use, eliminates the needs of training and configuration. As Inphonex states: RingByname is a turnkey solution for the key needs of small and medium-sized businesses.

Tabla de Contenidos

Caso. RingbyName: Llamando a Latinoamérica	1
La Empresa.....	2
¿Cómo y Dónde Expandirse?.	3
El Mercado Mundial para UCaaS (Unified Communications as a Service)	3
El Dilema	4
Notas.....	6
Anexo.....	7
Anexo 1 Magic Quadrant for Unified Communication as a Service, Worldwide.....	7
Guía de Enseñanza.....	8
Resumen del Caso.....	8
Posición en el Curso.....	8
Objetivos de Aprendizaje	9
Lecturas Recomendadas	9
Asignación de Preguntas	9
Distribución General de la Clase	10
Análisis a Profundidad de la Discusión en Clase	11
Los Seis Principios de la Estrategia del Océano Azul	13
Matriz de las Cuatro Acciones Estratégicas	13
Retroalimentación	14
Anexo 1: Sustento de Aplicación de la Teoría de Océano Azul	15
Anexo 2: Cuadro Estratégico	16
Anexo 3: Aplicación del Mapa de Utilidad del Comprador	18
Anexo 4: Aplicación de Los Tres Niveles de No Clientes	24
Anexo 5: Aplicación de la Matriz de las Cuatro Acciones Estratégicas	26
Anexo 6: Análisis LATAM	27
Referencias en la Guía de Enseñanza	31



BIBIANA RAMSAY
ALFONSO BASAS
CHRISTIAN BAZAN
BALDO ZIMIC

RingByName: Llamando a Latinoamérica

«Muchas veces la gente no sabe lo que quiere hasta que se lo enseñas»

— Steve Jobs

Ya era recurrente que, en las conversaciones del consejo directivo, Kooi Lim, CEO y uno de los fundadores de Inphonex, se preguntaba una y otra vez cómo podrían expandirse, ya que anhelaba ser una empresa con proyección internacional. Si bien tenían un buen desempeño en USA, también era tiempo de buscar otros territorios. Creían firmemente que tenían los productos, la tecnología y la organización adecuada para emprender esta aventura, hacer crecer sus negocios y hacer de Inphonex una empresa referente en el mercado.

Kooi y su consejo directivo, estaban seguros de que el producto y negocio indicado era usando RingByName, que es una solución VoIP (*Voice over Internet Protocol*) de telefonía basada en la nube (Cloud) y que está enmarcada en lo que se conoce como UCaaS (*Unified Communications as a Service*). RingByName está orientado a las pequeñas y medianas empresas (PYME) y se pensaba que encajaba perfectamente con la idea de crecer en otros territorios y mercados.

La información disponible, así como la experiencia y conocimientos del mercado a considerar en el plan de expansión, hacían que fuera necesario encontrar un orden, poner todas las variables en la mesa y así encontrar una metodología que les permitiera definir un plan claro, inteligente y con una razonable inversión poder realizar un ingreso exitoso en el territorio o país que decidieran atacar.

La profesora Kelly Rojas, Bibiana Ramsay, Christian Bazán, Alfonso Basas y Baldo Zimic desarrollaron este caso. Este caso ha sido publicado por CENTRUM Católica Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica del Perú. Los casos de CENTRUM han sido desarrollados con la finalidad de ser utilizados como material para la discusión en clase y de enseñanza. Estos casos no tienen el objetivo de servir como ejemplos de una eficiente o ineficiente gestión empresarial, o como fuente de información primaria.

Copyright © 2018. Para solicitar copias o pedir autorización para reproducir estos materiales, comuníquese al 511-6267100, escriba a CENTRUM Católica Graduate Business School, o ingrese a la página Web <http://www.centrum.pucp.edu.pe>. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación, utilizada en una hoja de cálculo o transmitida bajo cualquier forma o medio — electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro — sin la autorización de CENTRUM Católica Graduate Business School.

La Empresa

Inphonex comenzó sus operaciones el 2003 fundada por Bill Nesbitt y Kooi Lim¹. Ellos venían de previas experiencias exitosas en otras empresas y *start-ups*. Querían enfocarse en tecnología especializada en comunicaciones basadas en VoIP. A ellos se unieron otros profesionales innovadores a quienes les interesaba el reto de generar servicios novedosos y que les permitiera expandirse y estar siempre a la vanguardia de los cambios. La empresa por tanto, es creadora y desarrolladora de soluciones.

Inicialmente Inphonex se dedicó al negocio de servicios de telefonía para empresas, llamadas de larga distancia internacional y algunos equipos que permiten el uso de centrales telefónicas (PBX) y teléfonos IP. Actualmente la empresa ofrece servicios de llamadas telefónicas internacionales en 69 países y posee más de 250,000 clientes principalmente en USA. Tiene su oficina principal en Miami, Florida.

La visión de los fundadores al momento que fundaron Inphonex es que pudiera contribuir a que otros negocios (pequeñas y mediana empresas, agentes comerciales, empresarios, etc.) puedan crear y ofrecer productos y servicios de telefonía basado en Internet al mercado. Ellos estaban convencidos que en el futuro muchas empresas se interesarían en ofrecer servicios de telefonía basados en Internet a otros negocios y consumidores finales. Y esto fue lo que efectivamente sucedió en el mercado inicialmente alrededor del año 2003².

La plataforma de Inphonex fue construida para ofrecer las máximas funcionalidades, flexibilidad y control tanto a los usuarios finales como a las empresas que utilizan esa plataforma de servicios. Esta plataforma o “motor” es una unión ingeniosamente diseñada de *hardware*, *software*, interconexiones globales y su talento humano; para satisfacer las necesidades de los consumidores, empresas, distribuidores y proveedores de servicios. Esta se puede adaptar para satisfacer las experiencias de uso desde las más sencillas hasta las más complejas.

Asimismo, ellos han sido testigos del incremento del uso en las PYME de productos masivos como Whatsapp (aplicación de comunicación de data, mensajes y llamadas por Internet), Skype (programa/aplicación de comunicación de data, mensajes y llamadas por Internet), correo electrónico, mensajes de texto y otros servicios diseñados para uso personal, de bajo costo y en algunos casos gratuitos.

En el año 2014, se creó RingByName³, una división de Inphonex ofreciendo servicios a las PYME bajo el concepto de UCaaS. RingByName ofrecía no solo llamadas, sino era una propuesta de valor completa a costo competitivo:

- CRM (*Customer Relationship Management*). Herramienta moderna que permite total interacción con los clientes y al mismo tiempo mayor efectividad en las ventas de las empresas.
- Recepcionista Virtual que estaba disponible 24/7 (24 horas al día, 7 días a la semana)
- *Business SMS* (mensajería de texto)
- *Voicemail to email*. Conversión de llamadas a correos electrónicos
- Servicio listo para usar y no requiere asistencia ni conocimientos técnicos.

Por otro lado, el costo e inversión de RingByName era bastante competitivo ya que al estar basado y centralizado en la nube no requiere mayores inversiones para adicionar nuevos clientes. También se tenía que la relación precio versus la propuesta de valor y los atributos diferenciadores que ofrecía RingByName era sumamente atractivo para las PYME.

A pesar de su corta vida, RingByName tiene un desempeño exitoso y esto les permite crecer y consolidarse en USA, de manera rentable y saludable. Este precedente les da a los fundadores, la confianza y la convicción que este sería el producto adecuado para expandir la empresa.

¿Cómo y Dónde Expandirse?

En las reuniones de elaboración del plan estratégico, Kooi y su equipo discutían acerca de una posible expansión. Kooi era de la idea de ofrecer su producto en Europa o Asia/Pacífico, mercados más explorados y conocidos, así como con presencia por las grandes empresas de UCaaS, mientras que su equipo de trabajo, que estaba conformado básicamente por personas de ascendencia latina, estaba interesado en la opción de LATAM (Latinoamérica) por su cercanía y familiaridad con la región, además por el conocimiento que era un mercado no maduro y con muchas posibilidades de crecimiento.

Kooi comenzó a preguntar a su equipo ¿A dónde llamaremos? ¿A Europa?, ¿A Asia? Y parte del equipo respondió: ¡Llamaremos a Latinoamérica!

Todos coincidían que LATAM no era un mercado fácil. Su inestabilidad política, económica, social y su aparente retraso en cuanto a la adopción y uso de tecnología, era el elemento estratégico central de Inphonex. Estas mismas condiciones, eran al mismo tiempo, lo que los atraía fuertemente y los retaba como empresa y equipo creativo.

Por otro lado, el equipo de Inphonex estaba convencido que podrían aprovechar los espacios dejados por las grandes empresas de UCaaS relacionados a los clientes tipo PYME sin invertir grandes sumas de dinero ya que estas estaban claramente desatendidas por ellas, que estaban más enfocadas en el mercado corporativo y en países más desarrollados como USA y Europa. Otro punto importante es la escala de tamaño de PYME que es mucho mayor en USA y Europa. Esto fue confirmado luego con los análisis de mercados de Gartner⁴ que usaron como principal referencia.

En la experiencia de Kooi, los mercados de Europa y Asia eran bastante más regulados por los gobiernos que LATAM y esto también generaba más limitaciones, más obstáculos para buscar entrar a esos mercados. Es importante decir que la mayoría de jugadores de UCaaS son compañías grandes que se encuentran ubicadas donde están sus principales clientes, como una lógica de sociedad estratégica entre corporaciones. Como consecuencia, solo quedaban oportunidades para las compañías pequeñas en nichos y sectores específicos. Esto, en resumidas cuentas, significaba más obstáculos para expandirse en Europa y Asia, y en consecuencia, los costos y barreras de entrada eran más altos.

Kooi pensaba que como parte de los análisis para definir si entrar o no entrar a los mercados de Europa, Asia o LATAM, era vital tener una perspectiva macro de los principales países donde se podría ingresar. No solamente era importante analizar el ambiente macroeconómico, sino también las perspectivas de competitividad, la estrategia de los países hacia el futuro y hacia donde se apuntaba en el mediano/largo plazo, la estabilidad política y social, las variables más específicas relacionadas al mercado de las comunicaciones, Internet, el desarrollo tecnológico, etc.

El Mercado Mundial para UCaaS (Unified Communications as a Service)

Kooi convocó a su equipo para empezar estos análisis y la secuencia era definir primero las regiones de interés y luego entender cómo se movían la industria y mercados en general en dichas

regiones, para luego definir la estrategia adecuada en la región elegida. La referencia más importante del mercado y sus actores es el Estudio de Gartner, el cual se resume en el Anexo 1.

El mercado en el que estaría ubicado RingByName era sumamente dinámico y cambiante donde las variables en juego y la manera como se combinaban entre sí daban múltiples opciones y puntos de vista a considerar. Así tenemos que a nivel territorios, Europa y Asia tienen mercados más maduros, mayor población y mayor penetración de servicios y tecnología asociada a UCaaS comparadas a Latinoamérica. También a nivel de empresas participantes, las compañías más grandes de UCaaS están ubicadas en Europa y Asia con una mayor atención a las grandes corporaciones. Por otro lado, a nivel del servicio para las PYME, tenemos desde servicios básicos de UCaaS dados por los proveedores estándares de telefonía hasta los proveedores más sofisticados de aplicaciones con segmentos objetivos y tecnologías con mayor diferenciación. Es esa potencial combinación de territorios, proveedores de servicios y tecnología lo que generan múltiples alternativas y potenciales nichos de mercado.

En referencia a Asia Pacífico⁵, las regulaciones relacionadas con los servicios de telecomunicaciones son una de las principales barreras que restringen el ingreso de proveedores de tecnología y telecomunicaciones extranjeros, quedando así una ventaja monopólica a los operadores locales.

En referencia a LATAM, el mercado de UCaaS es dominado por las grandes compañías de telecomunicaciones y a estas no les interesa migrar a tecnología VoIP básicamente por las siguientes dos razones⁶:

- (a) La inversión ya está hecha en infraestructura, redes y equipos basados en tecnología analógica y digital y ya les da grandes ganancias, además que los beneficios son más altos comparados a otras regiones en el mundo, etc.
- (b) Estas compañías ya tienen una gran porción de los mercados de comunicaciones por lo que construir totalmente una nueva infraestructura para proveer de servicios VoIP sería muy cuestionable en términos de retorno a la inversión.

La tendencia del uso de la tecnología se manifiesta en la conectividad en Internet que se ha vuelto omnipresente y es más visible cuando los servicios de los celulares están avanzando hacia tarifas de conectividad sin límites. Gracias a esta tendencia, los usuarios podrán usar servicios integrados que requieren buena conectividad relacionados a mayores funcionalidades en los servicios ofrecidos como sucede en los países con economías más desarrolladas.

Luego de varias indagaciones y discusiones, el equipo de Kooi concluyó que, a nivel de las pequeñas y medianas empresas que es el mercado objetivo a donde apunta RingByName, también se puede decir que maneja tecnología atrasada. Aún se mantienen en muchas empresas centrales telefónicas (PBX) analógicas y digitales. Por lo general estas empresas son reacias a invertir en tecnología pues existe el temor de quedar rápidamente desfasados y porque se percibe como una inversión alta, además se tiene que la mentalidad de los negocios en las PYME esta sesgada por conseguir buenos beneficios (vender caro, costos bajos), con baja inversión y a corto plazo.

El Dilema

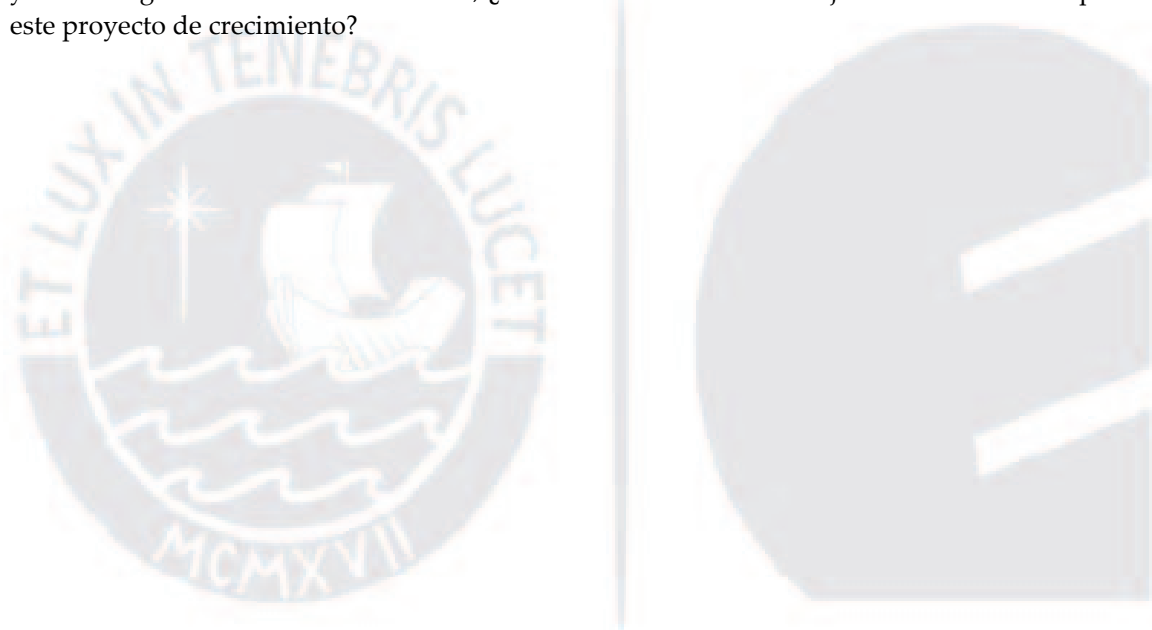
Kooi creía que se podían crear nuevos mercados en las PYME y necesitaba identificar en qué región podría tener el mayor éxito posible, sin embargo, al analizar la región de Europa, vio que el

mercado en general estaba dominado por las grandes corporaciones de UCaaS, mientras que Asia/Pacífico estaba fuertemente regulado con altas barreras de entrada para empresas extranjeras.

Así, LATAM sería una de las opciones a considerar, aunque le preocupaba su inestabilidad, si fuera así, qué países definir bajo un esquema que genere mayor valor a las PYME a partir del producto RingbyName y que le diera al mismo tiempo flexibilidad y capacidad de adaptación.

Kooi no vislumbraba claramente cómo enfocar su análisis. Contratar a empresas de investigación de mercado era costoso e innecesario, porque estaban orientadas al segmento corporativo. Todo el esfuerzo creativo tenía que venir de su propio equipo quien conocía más su producto y también era capaz de captar, identificar y formalizar esa intuición y las necesidades de las pequeñas y medianas empresas.

Mientras se sentaba con su equipo para identificar el qué y el cómo, se preguntaba ¿cómo diseñar un plan y estrategia ganadora para introducir RingByName en LATAM?, ¿cómo identificar los países y la estrategia de desembarco en ellos?, ¿Cómo convencer a su consejo directivo de darle prioridad a este proyecto de crecimiento?



Notas

¹About Inphonex. History. Accedido en Diciembre, 2017. <https://inphonex.com/corporate/corporate-history.php>

²Why We're different. Accedido en Diciembre, 2017. <https://inphones.com/corporate/why-choose-inphonex.php>

³Business Phone Systems and VoIP Service Provider. Accedido en Diciembre, 2107. <https://www.ringbyname.com/>

⁴Gartner. "Magic Quadrant for Unified Communication as a Service, Worldwide". September 6, 2017. Accedido entre Diciembre, 2017 y Enero, 2018. <http://www.blackfinsquare.com/wp-content/uploads/2017/10/2017-Magic-Quadrant-UCaaS.pdf>

⁵https://www.ntt.com/content/dam/nttcom/affiliate/cmn/pdf/resouces/analysis/apac_ucaas_providers_2014_frost_iq.pdf

⁶Vilius Stanislovaitis, *How to start a VoIP business*. (Lithuania: Self-published, 2016), pp 17-20

⁷ www.gartner.com

⁸Gartner define los productos de comunicaciones unificadas (UC) (equipos, software y servicios) como aquellos que facilitan el uso interactivo de múltiples métodos de comunicación empresarial. Esto puede incluir control, gestión e integración de estos métodos. Los productos de comunicaciones unificadas integran canales de comunicación (medios), redes y sistemas, así como aplicaciones comerciales de TI y, en algunos casos, aplicaciones y dispositivos para el consumidor. (<https://www.gartner.com/it-glossary/unified-communications-uc>)



Anexo 1 Magic Quadrant for Unified Communication as a Service, Worldwide

Para entender la dinámica actual de los mercados, el equipo de Kooi usó de referencia, el último y vigente reporte de análisis de mercado global de Gartner⁷ llamado *Magic Quadrant for Unified Communication as a Service, Worldwide*⁴ así como otras informaciones que el equipo obtuvo de personas que trabajan en la industria y de las interacciones con clientes y potenciales clientes. Gartner Inc. es considerada la empresa de investigación de mercados y análisis más importante para mercados de tecnología, sistemas y UCaaS. Algo que notaron fue que este estudio está basado en empresas participantes más orientadas al mercado corporativo (grande, mediana y pequeña empresa) bajo estándares de USA y Europa. Por ejemplo, en el estudio se consideran empresas medianas si tienen más de 1,000 empleados, pero en la gran mayoría de países de LATAM, las empresas con esa cantidad de empleados suelen ser considerados como gran empresa.

Básicamente el mercado mundial en el que compite RingByName es llamado *Unified Communication as a Service* (UCaaS). Es una oferta que combina diversas plataformas tecnológicas actuales. Se podría resumir que el UCaaS es un mercado en el que las interacciones de comunicación, en general, se dan a través de las siguientes seis funciones:

1. Voz y telefonía (aquí se incluye Telefónica fija clásica y móvil)
2. Soluciones para reuniones, conferencias (Audioconferencias, videoconferencias y conferencias utilizando plataformas en *websites*)
3. Mensajería. Incluye correos con mensaje de voz, textos y mensajes unificados (UM)
4. Mensajería instantánea (IM)
5. Programas de escritorio o instalados en equipos físicos (laptops, ipads, celulares)
6. Aplicaciones y/o plataformas que facilitan la comunicación tipo *workstream communication* (WSC)

Estas seis funciones que definen este mercado se pueden dar diferentes combinaciones de servicios. Es decir, por ejemplo, un jugador de UCaaS puede tener una o más de esas funciones para ofrecer herramientas de comunicación.

Además, al tener tal combinación de funciones dependiendo de las plataformas tecnológicas y/o herramientas que sirve de base para cada función, los jugadores de los mercados de UCaaS se pueden a la vez dividir en los siguientes cuatro tipos:

1. CSPs (*Communication Service Provider*). Es decir, los proveedores directos de servicio de telefonía, voz y data como AT&T, BT, NTT. Estas empresas pueden usar la oferta de otras para los servicios de redes y equipos para conectividad y comunicación como Cisco, Microsoft y BroadSoft. La diferenciación de estas compañías generalmente grandes resulta difícil dada que usan tecnologías similares.
2. Proveedores de Tecnología. Estas incluyen compañías que ofrecen *Office Suites* como Google y Microsoft, pero también los proveedores que ofrecen tecnologías y plataformas de redes y conectividad como BroadSoft, Cisco y Mitel.
3. Especialistas en aplicaciones. Son compañías que desarrollan aplicaciones más específicas y ofrecen al mismo tiempo la plataforma y servicios. Aquí compiten compañías como 8x8, Fuze, RingCentral y Star2Star.

4. Proveedores de Servicios con Valor Agregado. Estos son jugadores que usualmente proveen UCaaS con plataformas comerciales de UC⁸ (Cisco, Microsoft, etc.) complementados con otros servicios de valor agregado como servicios de redes, seguridad, portales *onboarding*, integración de capacidades y servicios, etc. La diferenciación de este tipo de jugadores como los de CSP se dan a largo plazo y usualmente es difícil ya que también usan tecnologías similares. Aquí están compañías como Masergy y West.

Otros componentes importantísimos que le dan más complejidad a estos mercados es la orientación a sus clientes objetivos, que pueden ser desde otras compañías como clientes -que pueden ser grandes corporaciones-, así como PYME. El tamaño de estos clientes puede hacer al mismo tiempo que estos jugadores de UCaaS sean también grandes corporaciones que compiten en mercados globales como USA, Europa y Asia.

De acuerdo con el mencionado estudio de Gartner, los análisis más específicos de alcance, de estrategia y las fortalezas y debilidades de los principales participantes de UCaaS a nivel mundial; se pueden segmentar y categorizar en cuatro cuadrantes, tal como se muestra en siguiente la figura:



Source: Gartner (September 2017)

Fuente: Gartner. "Magic Quadrant for Unified Communication as a Service, Worldwide". September, 2017

Las líneas de comparación de este cuadrante están determinadas por los ejes de capacidad/habilidad de ejecución y por la integridad/vanguardia de la visión de cada empresa participante. Se puede observar a las grandes corporaciones de telefonía y tecnológicas que están consideradas en los cuadrantes de retadores y líderes básicamente por su capacidad de ejecución. Más abajo se tiene a los jugadores de nicho y a los visionarios que son empresas más pequeñas y que también son más innovadoras en cuanto a los servicios y tecnología que ofrecen.



GUÍA DE ENSEÑANZA

RingByName: Llamando a Latinoamérica

Resumen del Caso

RingByName es un servicio provisto por la empresa Inphonex.com, LLC con 15 años en el mercado internacional, su oficina principal en Estados Unidos pertenece al sector de telecomunicaciones, posee una tecnología novedosa que le permite redefinir los servicios de comunicación unificada y posee más de 250,000 clientes en USA, en base a esta experiencia se ha planteado evaluar su expansión a Latinoamérica.

Sobre sus servicios, cabe destacar como principales atributos los siguientes: Llamadas internacionales a teléfonos en 69 países, CRM integrado (*Customer Relationship Management*), control y reportes de empleados en tiempo real, anexos internos independientes de la localización, entre otros. La visión detrás del servicio de RingByName es permitirles a sus clientes, construir mejores relaciones con sus clientes y como consecuencia incrementar la fidelidad y las ventas.

Se presenta en el caso la descripción de la empresa y los atributos del servicio RingByName. Seguidamente el caso describe el mercado y la industria mundial de UC (*Unified Communications*). Hace referencia a las grandes empresas que dominan en dicho sector y presenta un análisis del por qué la necesidad de expandirse y la posibilidad de expandirse a LATAM.

Posición en el Curso

El caso puede ser utilizado en cursos de pregrado o posgrado, en diplomados o maestrías de *Business Administration*, como cursos de gestión estratégica y gestión empresarial internacional en tanto se analiza la pertinencia o no de la expansión de la empresa hacia otros mercados. El caso describe conceptos de estrategia de expansión, desarrollo de nuevos mercados, innovación en valor y globalización, y está diseñado para ser impartido en una clase de 90 minutos.

La profesora Kelly Rojas, Bibiana Ramsay, Christian Bazan, Alfonso Basas y Baldo Zimic desarrollaron esta guía de enseñanza. Este documento tiene como único propósito ayudar a los profesores cuando empleen el caso "RingByName: Llamando a Latinoamérica" CENTRUM N° RG-201706-S0-CR. Esta guía de enseñanza ha sido publicada por CENTRUM Católica Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica del Perú. La guía presenta diversos enfoques para una comprensión más profunda de los estudiantes sobre temas empresariales y para motivar el debate en clase usando los casos de CENTRUM. Los casos de CENTRUM han sido desarrollados con la finalidad de ser utilizados como material para la discusión en clase y de enseñanza. Estos casos no tienen el objetivo de servir como ejemplos de una eficiente o ineficiente gestión empresarial, o como fuente de información primaria.

Copyright © 2018. Para solicitar copias o pedir autorización para reproducir estos materiales, comuníquese al 511-6267100, escriba a CENTRUM Católica Graduate Business School, o ingrese a la página Web <http://www.centrum.pucp.edu.pe>. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación, utilizada en una hoja de cálculo o transmitida bajo cualquier forma o medio — sin la autorización de CENTRUM Católica Graduate Business School

Se orienta este caso a la aplicación de la estrategia del océano azul analizando cómo desarrollar un nuevo mercado. De este modo los estudiantes debatirán y analizarán esta herramienta para ver si es viable su aplicación para el servicio RingByName como estrategia de expansión en Inphonex.com.

Objetivos de Aprendizaje

- Analizar la industria en la que opera RingByName, definir mercados y sectores actuales.
- Analizar nuevos mercados, decisiones y variables macro de los territorios donde pueda expandirse y crecer RingByName.
- Identificar las variables estratégicas a considerar en un plan de expansión, supuestos y argumentos para definir el territorio y/o países dónde expandirse.
- Aplicar la teoría del océano azul en el análisis de la empresa Inphonex para su servicio RingByName con el desarrollo del cuadro estratégico, la matriz de las cuatro acciones estratégicas, los tres niveles de no clientes y el mapa de utilidad.

Lecturas Recomendadas

Para un adecuado análisis del caso se sugiere que los alumnos consulten la siguiente bibliografía que les permitirá conocer la teoría del océano azul que se aplicará al caso de estudio, así como aquella bibliografía vinculada a los servicios que brinda RingByName.

La estrategia de Océano Azul. W. Chan Kim y Renée Mauborgne. Grupo Editorial Norma. 19 ed. 2005.

Blue Ocean Shift. W. Chan Kim y Renée Mauborgne. Hachette Book Group. 1ra ed. September 2017.

Business Phone Systems and VoIP Service Provider. Accedido en Diciembre, 2107. <https://www.ringbyname.com/>.

Gartner. "Magic Quadrant for Unified Communication as a Service, Worldwide". September 6, 2017. Accedido entre Diciembre, 2017 y Enero, 2018. (<http://www.blackfinsquare.com/wp-content/uploads/2017/10/2017-Magic-Quadrant-UCaaS.pdf>).

Vilius Stanislovaitis, *How to start a VoIP business*. (Lithuania: Self-published, 2016), pp 17-20.

Contemporary Strategy Analysis. Robert M. Grant. Wiley. 9th Edition, 2016.

Professor Klaus Schwab, Editor. "The Global Competitiveness Report 2017–2018". 2017. World Economic Forum. Accedido entre Diciembre, 2017 y Enero, 2018. (<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>).

Asignación de Preguntas

Preguntas de Preparación:

1. ¿Qué tan relevantes son los servicios y atributos ofrecidos por RingByName para el crecimiento y eficiencia de las pequeñas y medianas empresas? Explique.

2. ¿Qué tipos de clientes identifica y qué tipos no identifica?
3. ¿Cuáles serían los factores competitivos claves que le permitirían a RingByName diferenciarse y ser pioneros en el mercado a redefinir?
4. ¿Considera los factores competitivos claves de RingByName como disruptivos en su industria?, ¿cómo complementaría estos factores con los puntos críticos identificados en los otros participantes de la industria?
5. ¿Considera que RingByName debe expandirse?, ¿Por qué?

Distribución General de la Clase

El caso será entregado con anticipación y se conformarán los grupos de trabajo para que los estudiantes desarrollen el caso individualmente y, a su vez, se reúnan por grupos a fin de analizar el mismo, previo a la sesión de clase donde se debatirá sobre el caso. La información contenida en el caso permitirá a los alumnos ponerse en una situación real ante un problema real a resolver.

Por la amplitud de la teoría del océano azul, el caso se desarrollará en el marco del cuadro estratégico, el mapa de utilidad del comprador, los tres niveles de no clientes y la matriz de las cuatro acciones estratégicas. Para ello el profesor distribuirá las referidas gráficas para trabajar. También es importante que el estudiante lea el estudio de Gartner que se incluye en las lecturas recomendadas.

El profesor en su rol de facilitador para el desarrollo del caso podrá iniciar la sesión haciendo preguntas a los alumnos indistintamente al grupo al que pertenezcan. De este modo, los estudiantes se cuestionarán si el enfoque planteado en su reunión grupal previa tomaba o no puntos considerados por otros participantes. Con esos aportes generados se reunirán los grupos para que puedan replantear su análisis y generar el debate en la aplicación de la teoría del océano azul.

El caso está preparado para desarrollarse en una sesión de 90 minutos, tiempo que incluye el trabajo grupal en el cual los estudiantes expondrán y debatirán su estrategia de expansión en el marco de la teoría del océano azul, recomendando la siguiente distribución:

Introducción (5 minutos)

El profesor definirá los temas a debatir en la sesión los que deben estar orientados al cumplimiento de los objetivos trazados planteados por el profesor para el cumplimiento del objetivo de la clase.

1. Dinámica grupal (10 minutos)

Los estudiantes explicarán el caso, debatirán y con ello el profesor se asegurará la comprensión del mismo y de las industrias/mercados en las que operaría RingByName.

¿A qué se dedica la empresa?

Las respuestas fueron:

- *“Es un operador de telecomunicaciones”*
- *“Es un WhatsApp corporativo”*

¿Cuál es la problemática – dilema?

Las respuestas fueron:

- *“Por qué LATAM”*
- *“Evaluar si conviene o no expandirse”*

¿Cuál es el problema que le crea la necesidad de expandirse?

Las respuestas fueron:

- *“Aumento de costos (costos/finanzas)”*
- *“Desplazamiento en el mercado (marketing)”*
- *“Competencia de los ejecutivos (planeamiento estratégico)”*

2. Trabajo grupal (40 minutos)

Los estudiantes trabajarán en grupos de tres o cuatro personas según los grupos ya formados previamente para diseñar la estrategia de expansión bajo la teoría del océano azul en base a los cuatro análisis definidos y los gráficos previamente entregados.

3. Exposición y debate (30 minutos)

Se elegirá al azar a un estudiante por grupo para que exponga el caso, dando consejo al CEO. Se realizará la exposición con un papelógrafo elaborado por el grupo. Un integrante de cada grupo expondrá su plan de acción en base a la explicación de las pizarras de los anexos 2, 3, 4 y 5 para generar debate y/o intercambio de ideas que permitan enriquecer a los estudiantes con diferentes enfoques aplicados al caso.

4. Conclusión (5 minutos)

El profesor, en función a lo expuesto por los alumnos, finalizará la clase resaltando los enfoques sustentados por ellos.

Análisis a Profundidad de la Discusión en Clase

El profesor puede iniciar la discusión en clase preguntado a los estudiantes que describan a la empresa e identifiquen el problema. Los estudiantes de acuerdo al caso han de centrar su análisis en el producto RingByName, destacando que es un servicio de buen desempeño en USA, que opera en una industria cambiante y que les plantea evaluar la conveniencia de expandirse fuera de USA, en el mercado de la pequeña y mediana empresa (PYME).

El caso refiere que RingByName tiene recursos limitados para invertir, pero cuenta con una fortaleza clave como es su equipo de profesionales innovadores liderados por un CEO también con dicha característica. Se puede consultar a los estudiantes cómo se convierte ello en una fortaleza en la estrategia del océano azul, dado que en base a esa teoría desarrollarán el caso.

La teoría del océano azul se enmarca en crear nuevos espacios de mercado teniendo como punto de partida que la competencia no es relevante, con un enfoque totalmente distinto a aquel que lleva a las empresas a permanecer en una lucha sangrienta equivalente a un océano rojo. En este marco el caso de RingByName es aplicable para explicar y profundizar la teoría en mención.

La información contenida en el caso menciona a quiénes RingByName puede considerar sus competidores en el mercado de las PYME a nivel global. Los estudiantes harán conocer si coinciden con ello o tienen una propuesta distinta.

En base a la información del caso se tiene que RingByName viene creciendo en USA, por tanto, esa información valiosa como experiencia ha de servir de referente para este análisis.

En base al análisis del caso los estudiantes han de elaborar la estrategia de expansión de RingByName. La teoría del océano azul implica el conocimiento del estudiante de los seis principios de la estrategia de océano azul y que puedan elaborar el cuadro de lineamiento estratégico y otros indicados en dicha teoría, que permita ver como se compete actualmente en el mercado y lo que reciben las PYME en dicho mercado.

El profesor hará preguntas referidas al esquema de las cuatro acciones de innovación, qué se debe eliminar, reducir, incrementar o crear, preguntas referidas al mapa de utilidad del comprador, así como del análisis de los niveles de los no clientes base para el análisis y preparación de la estrategia a plantear.

Dentro de la industria que opera RingByName ¿Cuáles son las industrias alternas?, ¿cuáles son los grupos estratégicos?, ¿cuál es la cadena de compradores?, ¿qué se requiere antes, durante y después para que el servicio de UC opere?.

Al ser esquemas/cuadros el profesor puede dividir la pizarra e ir tomando algunas anotaciones a fin de hacer didáctica la clase y compartir algunos enfoques de los estudiantes sobre estos puntos, los mismos que les ayudarán a repensar sobre lo que habían considerado en sus análisis personales, y así, aportar para el análisis del trabajo grupal. Se trabajarán las pizarras de cuadro estratégico, mapa de utilidad, los tres niveles de los no clientes y el de la matriz de las cuatro acciones estratégicas.

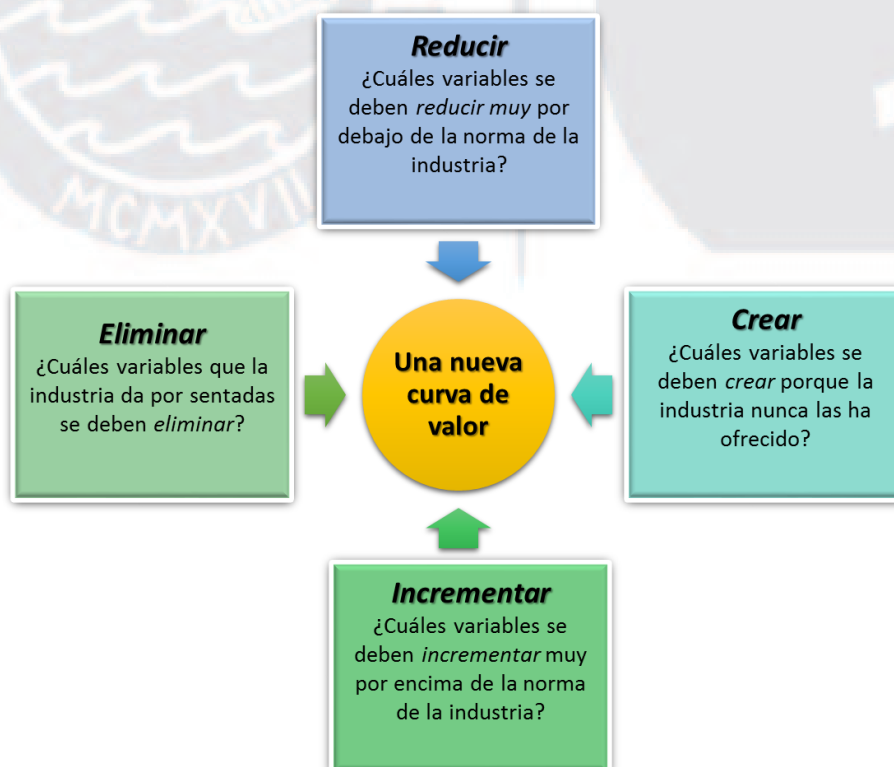
La clase continuaría con la exposición de los alumnos de su cuadro estratégico más los cuadros de apoyo como son el mapa de utilidades del comprador, los tres niveles de no clientes y el cuadro de matriz de las cuatro acciones estratégicas en base a los seis principios de estrategia de océano azul. En base a ello el profesor puede continuar la discusión, generándose el debate que permitiría la ampliación de los conocimientos en la aplicación de la teoría del océano azul, concluyendo la clase resaltando los principales conceptos vertidos por los alumnos dentro de ella.

Los Seis Principios de la Estrategia del Océano Azul



Fuente: La estrategia de océano azul (2005) op cit. p. 31 Copyright © 2005 para América Latina.

Matriz de las Cuatro Acciones Estratégicas



Fuente: La estrategia de océano azul (2005) op cit. p. 42 Copyright © 2005 para América Latina.

Retroalimentación

El profesor incluirá comentarios de la sesión de discusión del caso “RingByName: Llamando a Latinoamérica” sobre como funcionó, otras formas de uso, sobre su consideración para una evaluación escrita de los estudiantes.

Los análisis y metodologías tradicionales, como las fuerzas competitivas de Porter no aplican a este caso porque el mercado de UC en LATAM era dinámico y la posición de las empresas dominantes era casi monopólica. Además, el método de Porter era muy formal para empresas que también se movían informalmente (ver Anexo 1).



Anexo 1 Sustento de Aplicación de la Teoría de Océano Azul

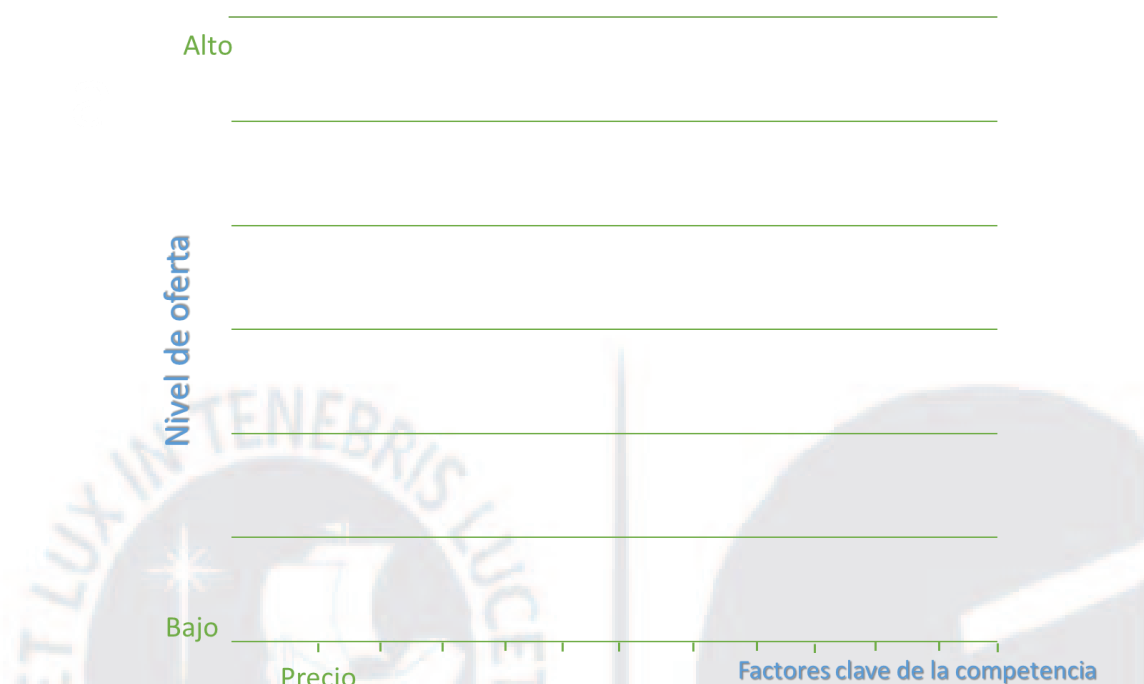
Sustento para el profesor de la conveniencia en la aplicación de la teoría del océano azul:

- Un análisis clásico de Porter se puede ejecutar en los casos en los que se comparen empresas en industrias similares, sin embargo, este no es el caso para RingByName. En el acercamiento inicial a RingByName es notorio que su servicio tomaba atributos de más de una industria. La propuesta de valor de la empresa y su producto no tienen una comparación directa con sus eventuales competidores.
- Adicionalmente del análisis realizado de las industrias de las que RingByName toma los principales atributos que son los más llamativos para el segmento al que ellos se orientan: las PYME, resalta que estratégicamente se ha asegurado de incluir los atributos que tendrían el mayor valor en cualquier parte del mundo en el que existan PYME tales como:
 - CRM (*Customer Relationship Management*). Herramienta moderna que permite total interacción con los clientes y al mismo tiempo mayor efectividad en las ventas de las empresas.
 - Recepcionista Virtual que estaba disponible 24/7 (24 horas al día, 7 días a la semana).
 - *Business SMS* (mensajería de texto).
 - *Voicemail to email*. Conversión de llamada a correos electrónicos.
 - Servicio listo para usar y no requiere asistencia ni conocimientos técnicos.
- También se desprende del análisis que los pasos naturales para Inphonex son las expansiones a países de LATAM debido a que no solamente Inphonex posee capital humano de origen latino, sino que también es en LATAM donde aún se mantienen los beneficios más altos en telefonía y servicios de IT en comparación a otros territorios.
- Finalmente es importante considerar que LATAM tiene muchos países con realidades distintas y no se han encontrado análisis específicos realizados por las firmas consultoras. Solamente el análisis más importante que es del Gartner no menciona Latinoamérica. Porque es un mercado poco explorado o analizado públicamente.

Por todo lo señalado anteriormente, se considera que el modelo de océano azul es el más indicado para el análisis del caso.

Anexo 2 Aplicación del Cuadro Estratégico

Pizarra 1 Cuadro Estratégico



Fuente: Elaboración propia basado en Blue Ocean Shift (2017) - referencia p.8

Descripción:

El Cuadro Estratégico es una potente herramienta visual de una página que representa la forma en que un negocio configura su oferta hacia los compradores en relación con los de sus competidores. Comunica nítidamente los cuatro elementos clave de la estrategia: los factores clave de competencia, el nivel de oferta que reciben los compradores a través, y tanto los perfiles estratégicos como las estructuras de costos de la empresa y sus competidores.

Este permite visualizar como compite la empresa y sus competidores y adicionalmente en que están invirtiendo ambas partes.

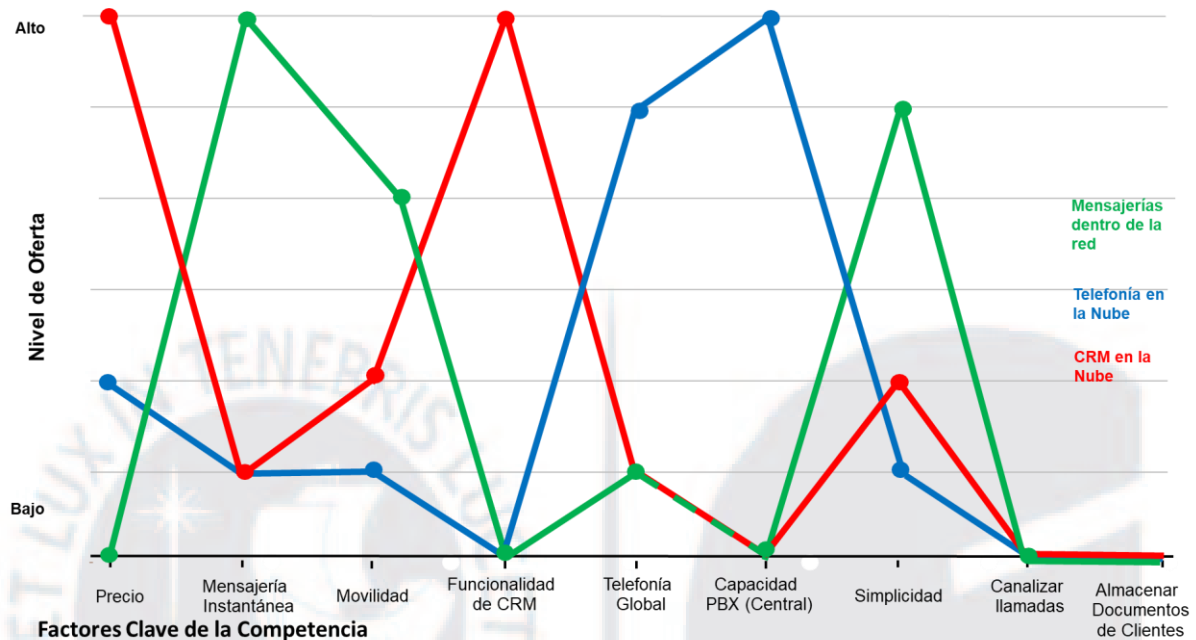
La creación del Cuadro Estratégico también es crítica para los emprendedores con la intención de crear un nuevo negocio, e incluso para crear empresas sin fines de lucro, ya que muestra en una simple imagen a que se enfrentará la organización en términos estratégicos. También es una potente herramienta visual para ser usada en conversaciones con potenciales inversores o financiadores.

Patrones y benchmarking:

Generalmente, los líderes del mercado establecen un estándar que sus competidores se esfuerzan por emular y comparar. Este proceso normalmente crea un patrón en todo el paisaje.

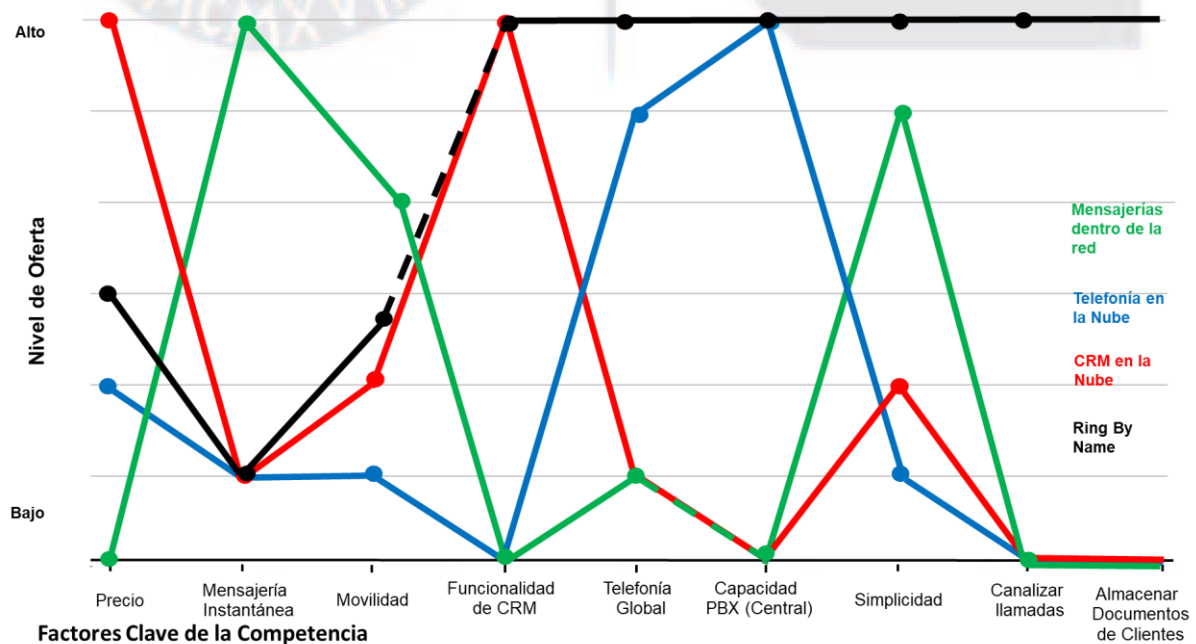
Por ejemplo, en el segmento premium de un mercado, los competidores se esfuerzan por superarse unos a otros ofreciendo un mayor valor a un precio más alto. Alternativamente, en el segmento económico de un mercado, los competidores tratan de vencerse unos a otros con el precio más bajo.

Pizarra 2 Cuadro Estratégico de los Competidores de RingByName



Fuente: Elaboración propia basado en Blue Ocean Shift (2017) - referencia p.8

Pizarra 3 Cuadro Estratégico de RingByName



Fuente: Elaboración propia basado en Blue Ocean Shift (2017)- referencia p.8

Anexo 3 Aplicación del Mapa de Utilidad del Comprador

Mapa de utilidad del comprador:

El mapa de la utilidad del comprador nos ayuda a ver que casi todas las industrias, grupos estratégicos o negocios tienen problemas significativos que vale la pena resolver.

El mapa de la utilidad del comprador describe toda la gama de experiencias que los compradores tienen al usar los productos y servicios de la industria objetivo, del grupo estratégico o del negocio.

El proceso de construcción del mapa de utilidad del comprador revela los problemas que la industria no ha abordado, destacando los puntos de dolor que vale la pena resolver y, a la inversa, las palancas que podrían ser jaladas para enfrentarlos y desbloquear una utilidad excepcional.

Ciclo de experiencia del comprador:

El ciclo de experiencia del comprador tiene seis etapas estándar que se ejecutan secuencialmente desde la etapa de la compra a la de deshecho. Cada etapa abarca una variedad de experiencias.

Palancas de utilidad del comprador:

Los negocios tienen varias palancas que pueden utilizar para controlar la calidad de la experiencia del comprador. Estas se definen como las palancas de utilidad del comprador.

Las palancas de utilidad son la segunda dimensión del mapa de utilidades del comprador. El mapa de la utilidad del comprador muestra las palancas principales que usted puede jalar (o no) para proporcionar una mayor utilidad para los compradores.

Estas son: la productividad, la simplicidad, la conveniencia, la diversión y la imagen, el riesgo, y la amabilidad medioambiental.

Al combinar estas palancas con el ciclo de experiencia del comprador podemos identificar dónde se concentra actualmente la industria y formaremos una cuadrícula de 36 posibles maneras de identificar oportunidades ocultas para crear una utilidad excepcional.

Definiciones de los términos:

Productividad: cualquier cosa que tenga que ver con la eficiencia — menos tiempo, esfuerzo y/o dinero — para satisfacer las necesidades de los compradores.

Simplicidad: cualquier cosa que elimine o minimice la complejidad o la molestia mental.

Conveniencia: cuando y donde se quiere algo — como 24/7, 365.

Riesgo: esto puede ser financiero, físico, y emocional, incluyendo la reputación.

Diversión e imagen: este es el aspecto estético tangible e intangible, la sensación, la actitud y el estilo que una oferta transmite.

Amabilidad medioambiental: esta palanca de utilidad es sobre asuntos "verdes". ¿su oferta es respetuosa con el medio ambiente? ¿o los compradores prefieren su oferta debido a la reputación fuerte de su organización para la amistad del medio ambiente?

Gestión de variables:

Productividad del cliente: ¿Cuál es el mayor bloqueo a la productividad del cliente en cada etapa? ¿Cuáles son las razones clave de este bloqueo?

Simplicidad: ¿Cuál es el mayor bloqueo a la simplicidad en cada etapa? ¿Cuáles son las razones clave de este bloqueo?

Conveniencia: ¿Cuál es el bloqueo más grande a la conveniencia en cada etapa? ¿Cuáles son las razones clave de este bloqueo?

Reducción de riesgos: ¿Cuál es el mayor bloqueo de reducción de riesgo en cada etapa? ¿Cuáles son las razones clave de este bloqueo?

Diversión e imagen: ¿Cuál es el bloqueo más grande a la diversión y la imagen en cada etapa? ¿Cuáles son las razones clave de este bloqueo?

Amabilidad del medio ambiente: ¿Cuál es el bloqueo más grande para la amabilidad del medio ambiente en cada etapa? ¿Cuáles son las razones clave de este bloqueo?

Puntos de dolor:

Un punto del dolor es un bloqueo a la utilidad o una experiencia negativa que los compradores enfrentan y que reduce la frecuencia del uso del producto o del servicio, y/o desalienta a los consumidores de comprar productos o servicios de la industria.

Los puntos del dolor son los aspectos del negocio, del producto o del servicio que los compradores, con conocimiento o no, se ven obligados a tolerar, los cuales a criterio de aquellos disminuyen la utilidad, o que quizás son tan inconvenientes que los consumidores prefieren recurrir a alternativas.

Los puntos del dolor pueden no solo existir para los clientes actuales, sino también para los compradores potenciales que actualmente aun no participan en el mercado.

Estos puntos del dolor son las razones por las que los clientes no están satisfechos y los compradores se niegan a participar en la industria.

Reconociendo los patrones emergentes:

Cada punto del dolor es una oportunidad para crear una utilidad excepcional. Al incluir cada punto del dolor en el mapa de utilidades del comprador, pueden surgir patrones. La identificación de las áreas donde las soluciones y las acciones pueden tener impacto máximo puede desbloquear la utilidad más grande para los compradores.

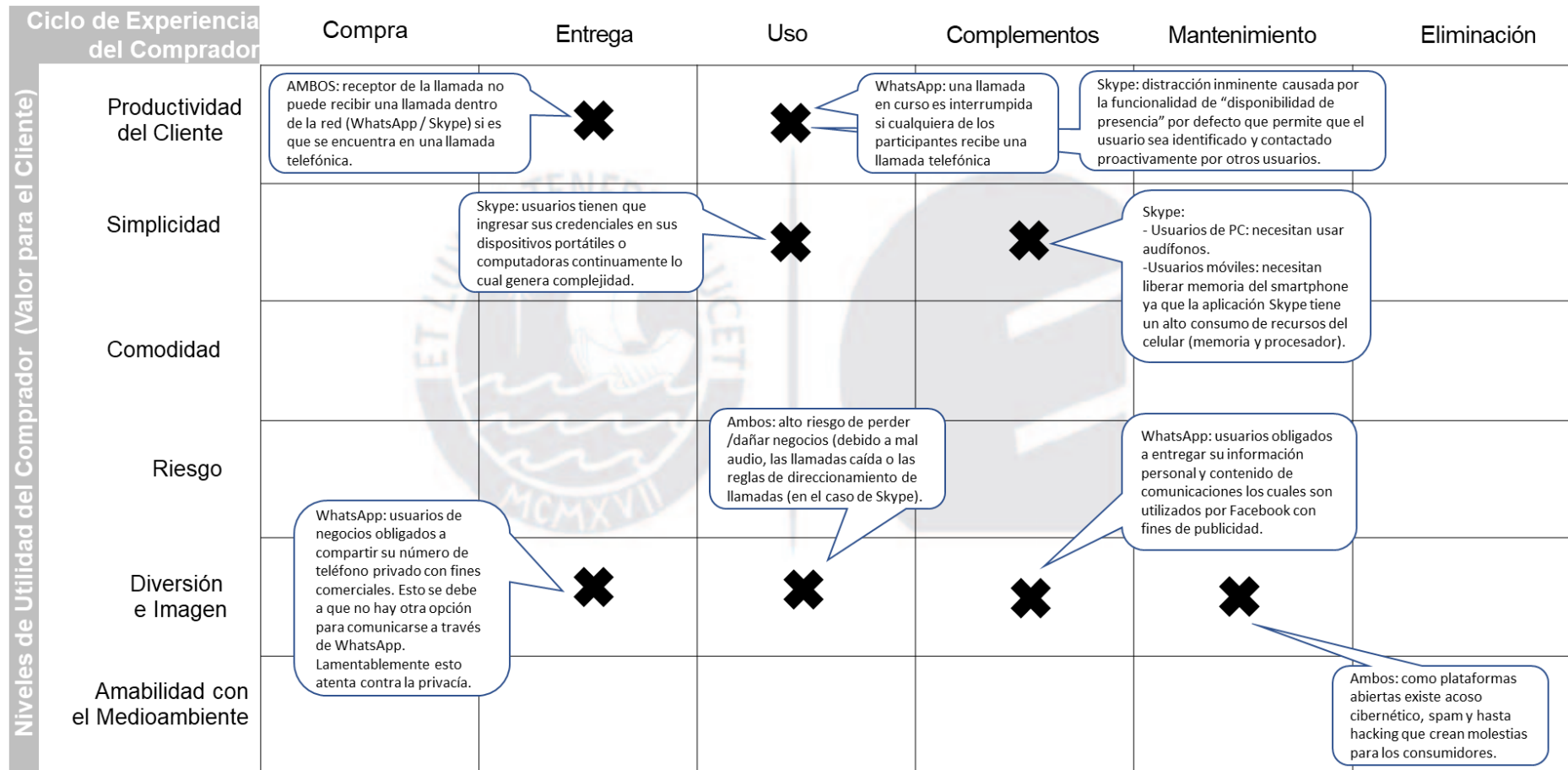
Recuperado de: Traducción Propia. Versión original en inglés disponible en la Página Oficial de los autores de Blue Ocean Strategy: Blue Ocean Studio: <http://www.bogn.com/studio-event/>

Pizarra Mapa de Utilidad del Comprador

	Compra	Entrega	Uso	Complementos	Mantenimiento	Eliminación
Productividad del cliente						
Simplicidad						
Comodidad						
Riesgo						
Diversión e imagen						
Amabilidad con el medio ambiente						

Fuente: La estrategia de océano azul (2005) op cit. p. 171. Copyright © 2005 para América Latina.

Figura A: Mapa de Utilidad del Comprador: Voz y Mensajería en la Red *



Fuente: Elaboración propia basado en La estrategia de océano azul (2005) op cit.

Figura B: Mapa de Utilidad del Comprador: Telefonía en la Nube (múltiples proveedores)

Ciclo de Experiencia del Comprador		Compra	Entrega	Uso	Complementos	Mantenimiento	Eliminación
Niveles de Utilidad del Comprador (Valor para el Cliente)	Productividad del Cliente	La calidad de voz se ve comprometida cuando la conectividad de Internet se degrada o en caso de que el cliente de la empresa no configure/asigne suficiente ancho de banda (recursos de Internet) al servicio.		✗			
	Simplicidad	✗	Proceso de compra complejo que requiere reuniones de evaluación y una participación intensa de los equipos técnicos de la empresa cliente para definir los alcances de la implementación.				
	Comodidad	Las implementaciones tardan varias semanas, si no meses.		✗	El servicio puede suspenderse en caso de que se pierda la conectividad a Internet		
	Riesgo						
	Diversión e Imagen						
	Amabilidad con el Medioambiente				Las empresas que se deshacen de equipos de telefonía antiguos impactan negativamente en el medio ambiente ya que mayormente no utilizan un proceso para disponer adecuadamente de desechos electrónicos.		✗

Fuente: Elaboración propia basado en La estrategia de océano azul (2005) op cit.

Figura C: Mapa de Utilidad del Comprador: CRM en la Nube

Ciclo de Experiencia del Comprador		Compra	Entrega	Uso	Complementos	Mantenimiento	Eliminación
Niveles de Utilidad del Comprador (Valor para el Cliente)	Productividad del Cliente	Proceso de compra complejo que requiere reuniones de evaluación y una alta intervención de los equipos técnicos del cliente.	El producto se sobrecarga con funcionalidades innecesarias (como práctica de la industria).	✖		✖	El diseño actual de CRM gravita en torno a las necesidades de las áreas comerciales y de finanzas. Esto genera una sobrecarga de requerimientos de levantamiento de datos hacia los empleados en contacto con los clientes para reportar detalles innecesarios reduciendo el tiempo efectivamente usado con los clientes.
	Simplicidad	✖	✖	✖	Los sistemas altamente complejos obligan a los usuarios a navegar por funcionalidades innecesarias a pesar de que mayormente solo utilizan opciones básicas y paquetes económicos.		
	Comodidad	Necesidad de sesiones de entrenamiento para asegurar que tanto los usuarios de servicios como los administradores entiendan las funcionalidades y el uso.	✖				
	Riesgo		Las implementaciones tardan varias semanas, si no meses.				
	Diversión e Imagen						
	Amabilidad con el Medioambiente						

Fuente: Elaboración propia basado en La estrategia de océano azul (2005) op cit.

Anexo 4 Aplicación de Los Tres Niveles de No Clientes

Tres niveles de no clientes:

La herramienta de Tres niveles de no clientes proporciona la visión de lente gran angular de niveles sucesivos para ver el océano de los no clientes que podría aprovechar para identificar la nueva demanda.

Los tres niveles de Framework no clientes le ayudan a identificar a los no clientes que se encuentran en el futuro, rechazando no clientes y no clientes no explorados.

La identificación de las similitudes a través o dentro de los niveles, puede crear la mayor demanda nueva.

Grupos de compradores:

Los grupos de compradores para cada nivel pueden identificarse mediante las siguientes definiciones:

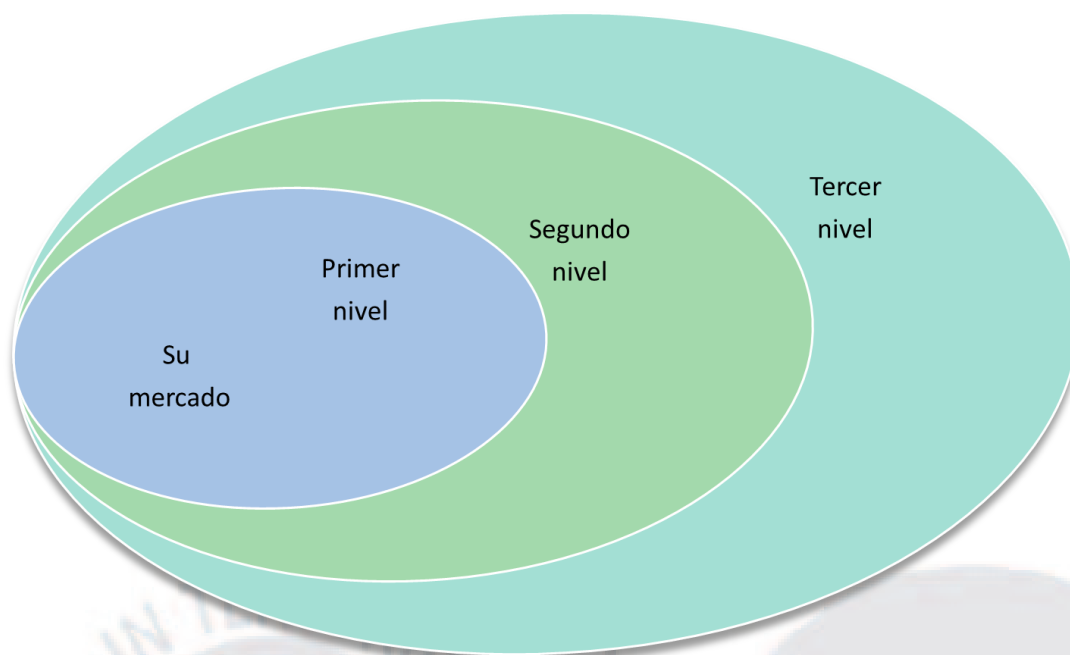
No clientes de primer nivel: estos son "pronto-a-ser no clientes" los cuales ya están en el mercado, pero que dejarían la industria si una alternativa superior llegase. Mentalmente ellos ya son no clientes. Ellos utilizan las ofertas actuales del mercado mínimamente, para cubrir, aunque sea parcialmente sus necesidades de corto plazo, mientras siguen buscando o simplemente esperando algo mejor. Tan pronto descubran una alternativa superior, ellos saltarán con impaciencia el barco. En este sentido, estos clientes están literalmente en el borde del mercado.

No clientes de segundo nivel: estos son "no clientes reticentes" que no eligen entre productos y servicios existentes dentro de una industria y rechazan a la industria en su conjunto. Estas son personas u organizaciones que en algún momento pensaron en usar la oferta de la industria, pero luego la rechazaron, ya sea porque otra oferta de otra industria satisface mejor sus necesidades o porque la industria en cuestión está más allá de sus medios o posibilidades, en cuyo caso sus necesidades son ya están siendo cubiertas por otra industria alternativa o simplemente ignoradas por las industrias actuales.

Tercer nivel no clientes: estos son "no clientes inexplorados". Es decir, son clientes que son desconocidos por la industria los cuales a su vez no consideran a dicha industria actual y puede que ni siquiera sepan de la existencia de la oferta. Estos no clientes no explorados nunca han sido pensados como clientes potenciales, y ninguno de jugadores de la industria se ha dirigido a ellos debido a que sus necesidades y las oportunidades de negocio asociadas con ellas se han asumido siempre como parte de otras industrias.

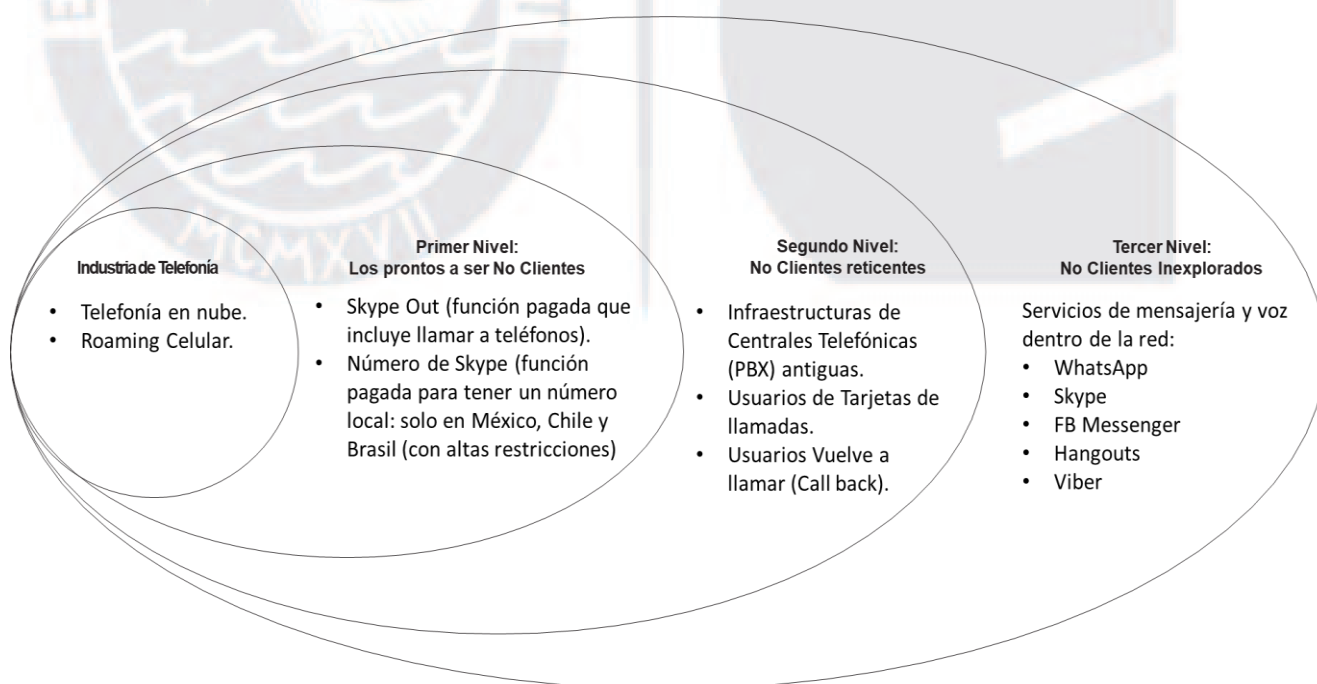
La identificación de cada uno de estos grupos de no clientes nos permitirá obtener una idea de la dimensión de la demanda total más allá de los clientes actuales de la industria. La demanda potencial está conformada por las personas u organizaciones que idealmente les gustaría utilizar, o que podrían beneficiarse de, lo que nuestra industria esencialmente ofrece, pero que nunca han considerado mirar a la industria actual debido a que esta hasta ahora ha provisto una oferta inviable, poco atractiva, o de beneficios concretos.

Recuperado de: Traducción Propia. Versión original en inglés disponible en la Página Oficial de los autores de Blue Ocean Strategy: Blue Ocean Studio: <http://www.bogn.com/studio-event/>



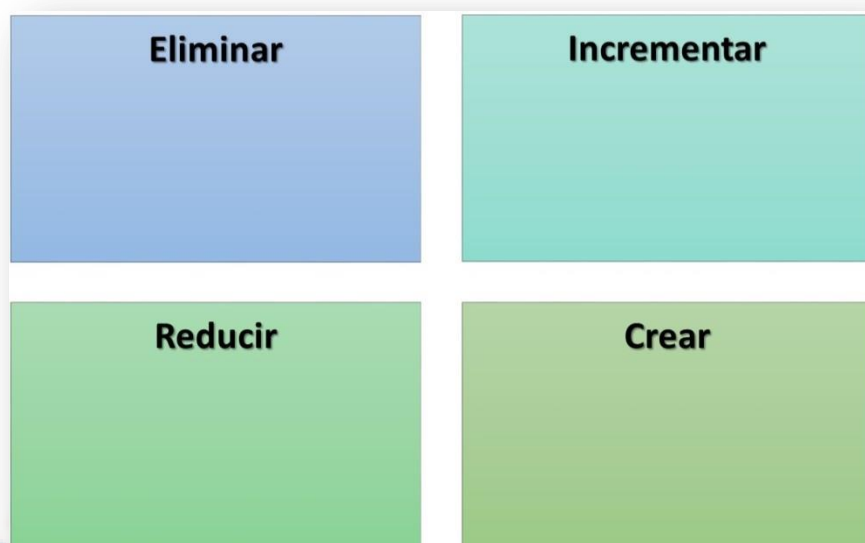
Fuente: La estrategia de océano azul (2005) op cit. p. 147. Copyright © 2005 para América Latina.

Los Tres Niveles de los No Clientes Aplicado a RingByName



Fuente: Elaboración propia basado en La estrategia de océano azul (2005) op cit.

Anexo 5 Aplicación de la Matriz de las Cuatro Acciones Estratégicas



Fuente: La estrategia de océano azul (2005) op cit. p. 51. Copyright © 2005 para América Latina.

<p>Eliminar</p> <p>¿Cuáles son los factores en los que la industria ha competido durante mucho tiempo que deben ser eliminados?</p>	<p>Aumentar</p> <p>¿Qué factores deben elevarse muy por encima del estándar de la industria?</p>
<p>Cualquier necesidad de involucramiento de los equipos técnicos del cliente ni para la configuración del servicio, ni para el mantenimiento ni para los cambios de funcionalidades</p>	<p>La experiencia de los usuarios empresa cuando se trata de servicios de telefonía con el fin de optimizar la experiencia con su propio cliente final.</p> <p>La capacidad de los usuarios de interactuar con la solución desde cualquier lugar (oficina, casa, hotel, dispositivo portátil, etc.).</p>
<p>Reducir</p> <p>¿Qué factores deben reducirse muy por debajo del estándar de la industria?</p>	<p>Crear</p> <p>¿Qué factores se deben crear que la industria nunca ha ofrecido?</p>
<p>Entrada de datos manual por parte de los empleados en contacto con los clientes.</p> <p>El uso de la mensajería instantánea para fines de negocios, ya que aumenta la desfragmentación e imposibilita el documentar procesos y realizar seguimiento con la información obtenida.</p>	<p>Integración ilimitada la red internacional de telefonía (incluido el número local en el país).</p> <p>Inteligencia de enrutamiento de llamadas y registro de todas las interacciones de la empresa.</p> <p>Almacenamiento ilimitado de registros de clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia basado en La estrategia de océano azul (2005) op cit.

Anexo 6 Análisis LATAM

Para analizar los países más adecuados a entrar en LATAM se tomó como principal referencia el estudio *The Global Competitiveness Report 2017-2018* publicado por el *World Economic Forum* en el 2017 (www.weforum.org/gcr).

Este estudio lo que muestra principalmente es un índice o ranking de 137 países en cuanto a los principales indicadores de los países que miden el nivel de competitividad y productividad. Estos indicadores o pilares son 12 y están agrupados en 3:

A.Requerimientos básicos. Son factores estructurales de los países que indican el nivel alcanzado en las plataformas mínimas para ser competitivo. Aquí tenemos cuatro pilares: La institucionalidad, la infraestructura, el ambiente macroeconómico y la salud y nivel de educación básica.

B.Mejoradores de la eficiencia. Son los factores considerados clave para mejorar la productividad del país y que al mismo tiempo empuja a los países a ser más competitivos. Aquí tenemos seis pilares: Educación superior y capacitación, eficiencia en el mercado de bienes y productos, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica y tamaño del mercado.

C.Factores de innovación y sofisticación. Incluye principalmente los niveles de sofisticación de los negocios y los niveles de innovación.

Basados en este reporte se determinó que seis países con los mercados más atractivos y donde RingByName podría ingresar como jugador serían Brasil, Argentina, Chile, Colombia, México y Perú. Esta selección se hizo pensando en que los mercados hacia donde debe apuntar RingByName deben ser países más o menos competitivos (estar al menos en la lista de los 100 países más competitivos), tener un ambiente macroeconómico y político estable en los últimos años y con una clara tendencia a ser economías abiertas de libre mercado además claro está, el tamaño del mercado.

En el cuadro resumen (Cuadro 1) se observan los principales factores considerados para los análisis macro y la selección de los países. Se ha incluido a USA y China como referencia en cuanto a valores, tamaños e indicadores macroeconómicos e indicadores de competitividad.

Se puede inferir en general que estos seis países de LATAM hacen el 6.6% del GDP global, que a nivel de población están por encima de USA y que a nivel de PBI per cápita están por encima de China. Esto es, en resumidas cuentas, muestra un potencial muy atractivo a nivel de tamaño de mercado y potencial de ingresos. Adicionalmente para los mercados específicos de RingByName es importantísimo también considerar dentro de los indicadores y factores de competitividad como fundamentales para la decisión de entrar o no, los factores más específicos de preparación tecnológica y tamaño de mercado incluidos dentro de los indicadores de mejoradores de eficiencia (B).

¿Por qué se está considerando esos dos factores más específicos como fundamentales? A continuación, se explican estos dos en más detalle:

1. *Preparación Tecnológica.* Los países de Latinoamérica en general están en un proceso lento de transición tecnológica a todo nivel: Comunicaciones, plataformas digitales, entrenamiento y nivel educativo de los profesionales y de los potenciales usuarios y clientes, etc. Es entonces que RingByName debe apuntar a los países donde la tecnología que vamos a ofrecer pueda acomodarse a esta transición actual y poder ser flexible con los niveles actuales y futuros. Se podría decir que los seis países identificados están en un nivel medio de preparación tecnológica (entre los puestos 38 y 86) y creemos que la tecnología de RingByName es perfectamente adaptable y flexible a la realidad de

cada uno de estos países. Como veremos más adelante, en general para el mercado de UC tenemos como principales elementos en común en esos países los siguientes factores:

- Hay una tendencia creciente a adoptar plataformas digitales en los sectores públicos y privados, sobre todo en el sector educación.
- Uso cada vez más intensivo de los smartphones y todos los atributos y aplicaciones asociadas (apps, mensajería por internet o plataformas específicas, bajo costo de llamadas, recambios de equipos cada vez más rápidos, etc.)
- El sector educativo cada vez más genera carreras asociadas con la tecnología por lo que se espera para los siguientes años mayor oferta de profesionales que puedan dar soporte a la expansión y consolidación de las nuevas tecnologías en comunicación.
- Los usuarios de UC, PYME y los mismos usuarios finales cada vez están mejor capacitados y son más proclives al uso de tecnología para comunicaciones y por tanto demandarán más herramientas.

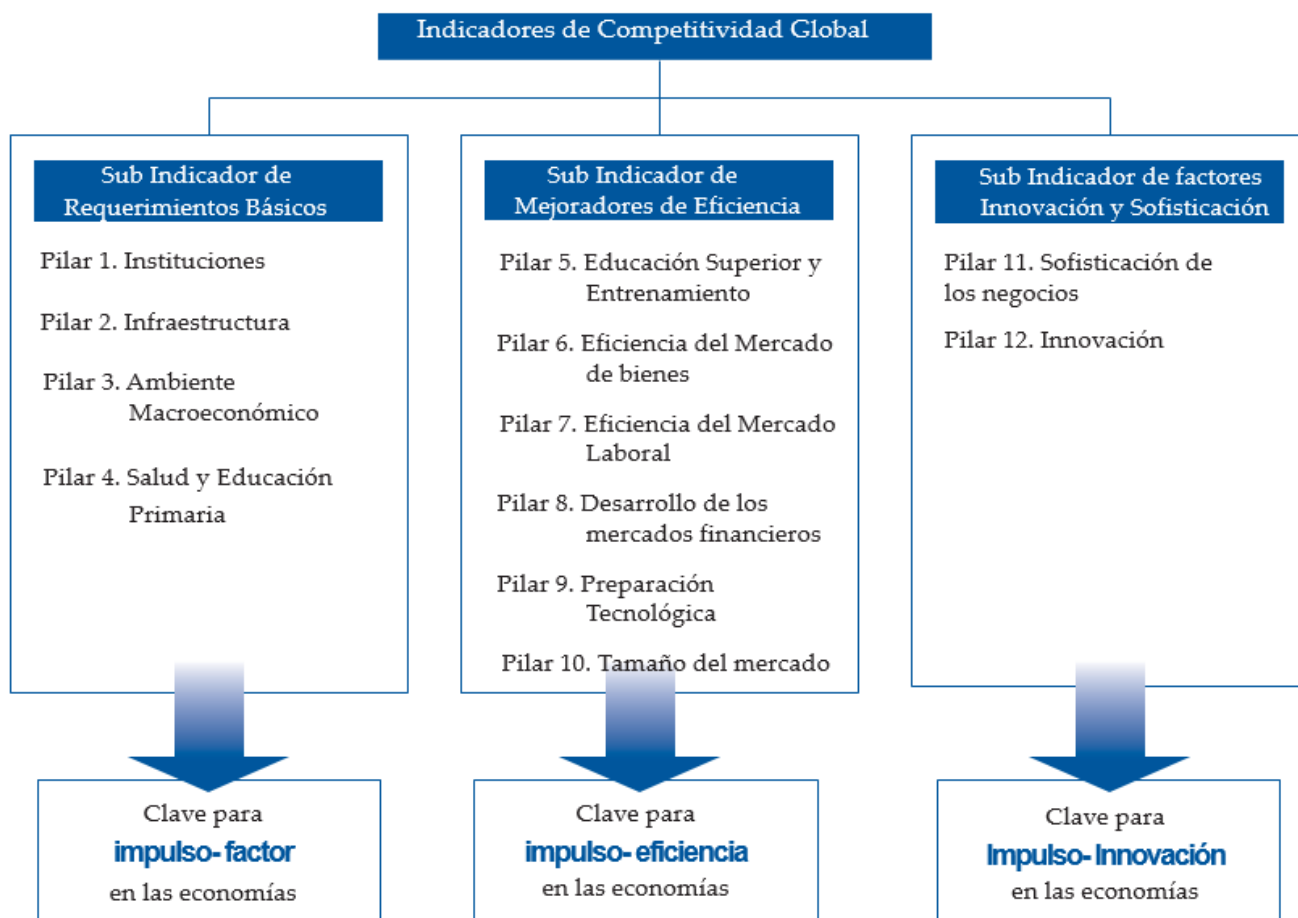
2. *Tamaño de Mercado.* Pareciera que es obvio que el tamaño de mercado es clave en determinar el mercado potencial hacia donde puede apuntar RingByName, pero adicionalmente lo es el tipo de mercado y el potencial de compra basado en el ingreso per cápita. Los países escogidos están dentro de los cincuenta mayores por tamaño de mercado (entre 10 y 48) pero adicionalmente es el uso intensivo de comunicación unificada de ese mercado UC y el potencial del crecimiento del mismo. A mayor penetración tecnológica y mejora del poder adquisitivo de la población, el uso de equipos y formas de comunicarse serán mayores, por lo que, juntando tamaño natural de mercado, el mayor desarrollo y mejora económica de las clases media y baja y la preparación tecnológica a nivel profesional y del usuario final hacen más atractivo el potencial de mercado y por tanto atractivo por los niveles de ganancia que se podrían lograr.

Como conclusión se recomienda analizar con más profundidad estos seis países, y específicamente, los siguientes factores para definir las estrategias más específicas de desembarco, desarrollo y crecimiento en cada uno de los países:

- a. Regulaciones gubernamentales acerca de los mercados de telecomunicaciones y/o mercados tecnológicos, tráfico de internet, etc.
- b. Regulaciones legales e incentivos de los gobiernos locales para establecimiento de nuevas empresas tecnológicas. Buscar si hay flexibilidad legal y regulatoria para empresas de tecnología que es parte de las estrategias de gobiernos de la mayoría de los países escogidos.
- c. Estrategia y costos de ingreso a los países. Es decir, si nos conviene entrar con una figura de establecimiento de subsidiaria total, abrir una oficina comercial, sucursales, hacer alianzas con representantes locales, etc. El valor aproximado de inversión en cada caso, el retorno de la inversión, etc.
- d. Estrategias y costos de salida. Esto es, identificar costos de salir de un país, dificultades legales, regulatorias, potenciales demandas, etc.
- e. Políticas macroeconómicas a mediano y largo plazo, a fin de analizar el riesgo-país de las inversiones.

Figura

Gráfico de los indicadores de la Competitividad Global



Fuente: Tomado de www.weforum.org/gcr

Cuadro de Competitividad de los Principales Países de América Latina

					Global Competitividad		Sub-Indicador A: Requerimientos Básico		Sub-Indicador B: Mejoradores de eficiencia		Pilar 9: Preparación Tecnológica		Pilar 10: Tamaño de Mercado		Sub-Indicador C: Factores de Innovación y sofisticación	
	Población (Millones)	PBI US\$ Billones	PBI per capita US\$	PBI % (PBI mundial)	Puesto	Puntaje (1-7)	Puesto	Puntaje (1-7)	Puesto	Puntaje (1-7)	Puesto	Puntaje (1-7)	Puesto	Puntaje (1-7)	Puesto	Puntaje (1-7)
Argentina	43.6	545.1	12,502.8	0.7	92	4.0	103	4.1	81	4.0	66	4.3	32	4.9	72	3.3
Brasil	206.1	1,798.6	8,726.9	2.6	80	4.1	104	4.1	60	4.3	55	4.6	10	5.7	85	3.2
Chile	18.2	247.0	13,576.0	0.4	33	4.7	36	5.1	31	4.8	38	5.2	44	4.5	50	3.9
Colombia	48.7	287.4	5,792.2	0.6	66	4.3	90	4.3	54	4.4	65	4.3	37	4.8	64	3.7
México	122.3	1,046.0	8,554.6	1.9	51	4.4	68	4.6	47	4.4	71	4.2	11	5.7	51	3.8
Perú	31.5	195.1	6,198.6	0.3	72	4.2	79	4.4	64	4.2	86	3.7	48	4.5	103	3.3
Total Países LA	470.4	4,119.2	8,756.8	6.6												
USA	323.3	18,569.1	57,436.4	15.5	2	5.9	25	5.30	1	6.0	6	6.2	2	6.9	2	5.8
China	1,382.7	11,218.3	8,113.3	17.8	27	5.0	31	5.30	28	4.9	73	4.2	1	7.0	29	4.3

Fuente: Elaboración propia basado en *The Global Competitiveness Report 2017–2018* (<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>)

Referencias en la Guía de Enseñanza

La estrategia de Océano Azul. W. Chan Kim y Renée Mauborgne. Grupo Editorial Norma. 19 ed. 2005, pp. 31,42,51,147,171.

Blue Ocean Shift. W. Chan Kim y Renée Mauborgne. Hachette Book Group. 1ra ed. September 2017, pp. 8.

World Economic Forum. Accedido entre Diciembre, 2017 y Enero, 2018.

(<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>).

Versión original en inglés disponible en la Página Oficial de los autores de Blue Ocean Strategy: Blue Ocean Studio: <http://www.bogn.com/studio-event/>

